

# Toekomstdenken in België

## Toekomstwetenschappers roepen op tot actie

Nooit sedert de Tweede Wereldoorlog werd de samenleving zo indringend in al zijn geledingen geraakt als in de afgelopen maanden. Een *lockdown* heeft ons gedrag veranderd en experts buigen zich nu al over de vraag hoe we na de coronacrisis zullen leven en werken; hoe onze eet- en shoppinggewoontes maar ook ons reisgedrag zullen veranderen; op welke manier we ons zullen verplaatsen, sporten en ons ontspannen of cultuur beleven. Kortom een kans om aan verandering te denken, want volgens velen was de wereld al vóór corona aan verandering toe. En dit geldt voor de manier waarop we leven, aan politiek doen en met onze planeet omgaan. Meer dan ooit zullen we onze toekomst een nieuwe vorm moeten geven. Toekomstwetenschappers **Derrick Gosselin** en **Bruno Tindemans** pleiten er in een opiniestuk voor om ons land de gepaste instrumenten te geven om gefundeerd over deze toekomst te kunnen nadenken. Derrick Gosselin is lid van Mars & Mercurius Brugge West-Vlaanderen en verzorgde in 2015 op onze academische zitting een rede met titel “*Een visie op de toekomst*”.

### Inleiding – de toekomst is meervoudig

Jarenlang al waarschuwt het Wereld Economisch Forum (WEF) ervoor dat een wereldwijde epidemie één van de grootste bedreigingen vormt voor de mondiale samenleving. Ondertussen weet de hele wereld wat een pandemie is en wat dit betekent voor de samenleving. Derrick Gosselin en Bruno Tindemans wijzen er op dat we nog geen volledig beeld hebben van wat een *lockdown* meebrengt voor de samenleving en nog minder wat de impact daarvan zal zijn op langere termijn. Onderzoek naar de effecten van de pandemie op langere termijn behoort tot het domein van het strategisch denken en heel bijzonder van het *strategisch toekomstdenken* of *strategisch foresight*.

Denken over de toekomst impliceert dat moet gedacht worden binnen situaties van grote onzekerheid, aldus de auteurs. “De theorie van het toekomstdenken noemt het optreden van een bepaalde gebeurtenis – bijvoorbeeld een pandemie – daarom *plausibel*, wat niet hetzelfde betekent als *waarschijnlijk*. Bovendien gaat het om een gebeurtenis die grote en ontwrichtende gevolgen kan hebben en die een breuk met het verleden kan zijn. Begrippen als risico, kans en waarschijnlijkheid dat dergelijke gebeurtenis zich voordoet zijn niet bruikbaar in het kader van het denken op lange termijn, omdat we het domein van de onzekerheid betreden, waar statistiek en kansrekening niet zonder meer toepasbaar zijn.” Er moet daarvoor een bijkomend referentiekader geboden worden door het toekomstdenken. Situaties van grote onzekerheid worden VOCAT genoemd, wat staat voor *Volatiel, Onzeker, Complex, Ambigu en Turbulent*. In dergelijke situaties zijn er meerdere mogelijke toekomst die allemaal even plausibel zijn, in plaats van één enkele vaste toekomst, die in het verlengde ligt van verleden en heden. Kortom: de toekomst is meervoudig.

De huidige COVID-19 crisis wordt door velen als een zwarte zwaan

gezien, naar analogie met de financiële crisis van 2008. Het concept van de zwarte zwaan werd in 2007 geïntroduceerd door de Libanees-Amerikaanse statisticus en essayist Nassim Taleb in zijn boek ‘*De Zwarte Zwaan - De impact van het hoogst onwaarschijnlijke*’. De zwarte zwaan staat voor zeldzame en onvoorspelbare gebeurtenissen die een enorme impact hebben en achteraf aannemelijk en voorspelbaar gemaakt worden. Hij stelt dat zwarte zwanen toenemend de geschiedenis bepalen door de stijgende complexiteit van de samenleving.

Volgens de auteurs mag de COVID-19 crisis echter niet als een zwarte zwaan gezien worden, omdat het geen zeldzame en ook geen onvoorspelbare gebeurtenis is. “De COVID-19 is eerder een grijze neushoorn: we zien hem van heel ver komen, we weten dat hij grote schade zal aanrichten en toch doen we niets. We blijven namelijk hopen dat het beest plots van richting zal veranderen en dat de gevolgen dus best zullen meevallen” aldus Derrick Gosselin.

### Moeizaam nadenken over de toekomst

“*Waarom schenken leiders zo weinig aandacht aan de waarschuwingen van wereldwijd erkende instituten zoals het WEF of de Oxford Martin School om zich beter voor te bereiden?*”

Volgens de auteurs is het antwoord wellicht cultureel. “Vóór het uitbreken van een crisis zoals deze pandemie luisteren we niet, tijdens de crisis is daarvoor absoluut geen tijd en na de crisis vinden we het nutteloos om na te denken over problemen die niet meer urgent lijken. Men noemt dit pragmatisch denken: het geloof dat actie belangrijker is dan denken. Oud-Premier Achiel Van Acker vatte dit samen met *j’agis, puis je réfléchis*. Deze cultuur bestaat vaak in landen die hun omgeving niet kunnen controleren en een gebrek hebben aan sterk institutioneel leiderschap. Hoewel deze aanpak ook voordelen heeft, zijn het vooral

de nadelen die domineren bij het anticiperen op grote veranderingen of het beheersen van complexe situaties.” aldus de auteurs. “Maar de problemen oplossen wanneer ze zich stellen blijkt nefast in deze situaties. Beter een storm vermijden dan te bewijzen dat men een storm kan overleven met als beste resultaat een gehavend schip.”

“Het is dus te vrezen dat ook bij een nieuwe ernstige crisis – of het nu om een plotse crisis zoals een cybercrisis, een klimatramp, terrorisme, een gewapend conflict gaat, dan wel om een sluimerende crisis zoals de energietransitie, de mobiliteit, het onderwijs, deglobalisering, enzovoort – onze leiders en instellingen weer op dezelfde manier zullen reageren, namelijk veel te laat en zonder het minste idee over de aanpak, en dat ze er nadien ook weer geen lessen uit zullen trekken die toekomstige rampen kunnen verhinderen of ten minste afzwakken. Buiten misschien het verhogen van de belastingen of pogingen om hyperinflatie te forceren, wat niet alleen nadelen, maar ook limieten heeft.” en ze voegen er nog aan toe “In alle gevallen worden we er armer van. Wat we nog wel kunnen bepalen is hoe arm we worden, hoe snel en wie het meest zal verarmen. Dit debat start nu en zal de politiek in de komende maanden en jaren bepalen. Een ongewenste toekomst tekent zich af.”

## Een niet langer te veroorloven houding!

Dit is volgens beide wetenschappers een fundamentele vraag naar deugdelijk bestuur. “In navolging van de roep om duurzaamheid op velerlei vlakken in onze samenleving, spreken we misschien beter over duurzaam of toekomstbestendig bestuur. Met andere woorden, het opzetten van een beleid op het hoogste niveau dat het behoud van onze welvaart en welzijn op langere termijn voor ogen heeft. De vraag is des te fundamenteeler voor landen met een belangrijke geostrategische positie, met beperkte middelen of waarvan de welvaart sterk afhangt van hun vermogen om te anticiperen op een context die ze niet beheersen. Ze noemen deze landen scharnier-staten. Denk maar aan Servië, Jordanië, Luxemburg, Rwanda, Singapore, Finland en natuurlijk België, om er maar enkele te noemen.”

“Opvallend is dat alle landen die hierboven genoemd worden al instellingen, projecten of initiatieven hebben opgezet voor het organiseren van toekomstgerichte debatten; behalve België, inclusief Vlaanderen.” Een overzicht van initiatieven en instellingen die wereldwijd al bestaan is te vinden in het boek *Thinking Futures* dat de auteurs in 2016 publiceerden. Het boek werd uitgegeven bij Lannoo Campus en werd uitvoerig voorgesteld in M&M Contact van maart 2016. In enkele van voornoemde landen lagen de auteurs mee aan de basis van het opstarten van toekomstgerichte initiatieven.

Eén van de weinige strategische hefboomen die toelaten de welvaart van een land of regio op lange termijn te behouden - à fortiori zeker voor scharnier-staten – is de oprichting van een structurele capaciteit die hen in staat stelt toekomstgericht en op de lange termijn na te denken. Daardoor kan men vroegtijdig en anticipatief beslissingen nemen. Niet toevallig dat de landenrangschikking van COVID-19 overlijdens per capita direct gecorreleerd is met de snelheid van vroegtijdig handelen. Zonder instellingen blijven dit louter persoonsgebonden politieke projecten, die met het verdwijnen van de initiatiefnemer(s) vaak mee worden afgevoerd. Persoonlijke politieke initiatieven en samen-

werkingen zijn contacten met de levensduur van een roos, zoals generaal Charles de Gaulle zo treffend zei.

Dit *rozencontract* wordt vermeden door het oprichten van een instelling die het mogelijk maakt om met behulp van de wetenschappelijke methode van *strategic foresight* te anticiperen op plausibele risicovolle toekomst. Dit zal toelaten om de effecten van deze toekomst op het beleid van een land te testen en zo voorbereidende acties te vergemakkelijken en te versnellen, om de impact van crisissen – in feite ongewenste toekomst - zoals een pandemie te temperen en misschien zelfs te verhinderen. Vandaag hebben we instellingen die vooral met *pragmatic hindsight* werken. Dit is niets anders dan het vermogen om een gebeurtenis of situatie pas te begrijpen nadat deze zich heeft voorgedaan. (NVDR)

De oprichting van dergelijke instelling die de auteurs *Instituut voor de Toekomst (IvT)* noemen, moet de kern vormen van het beleid van elk land en zou in feite de zorg moeten zijn van elke staatsman of -vrouw. Dit geldt des te meer voor de scharnier-staten die zeer sterk afhankelijk zijn van veranderingen in hun omgeving.

“Om dit idee in praktijk te brengen - wat we vandaag dringend moeten doen - volstaat het om een wet aan te nemen of zelfs om een specifieke bepaling in de Grondwet in te schrijven, waarbij een instelling wordt opgericht die tot doel heeft na te denken over de toekomst.” menen de auteurs. Nadenken over de toekomst is immers zó essentieel voor het behoud van welvaart, dat het een elementaire verplichting moet worden in het kader van duurzaam bestuur. Een element van een nieuw sociaal contract, opgelegd door een snel veranderende onzekere omgeving.

Indien het denken over de toekomst via een instelling in de Grondwet wordt opgenomen, kan enkel een tweederde meerderheid dit wijzigen. Uit experimenten in Nederland in de jaren tachtig is gebleken dat de uitvoerende macht initieel niet veel waardering opbrengt voor de aanbevelingen van instellingen die nadenken over effecten op lange termijn en die vrij zijn van elke politieke agenda.

Dit is geen nieuwe vaststelling, want John M. Keynes formuleerde reeds die bedenking in de jaren 30. Daarom moeten we de staat een sterk geweten en een groter gevoel voor verantwoordelijkheid geven, door ervoor te zorgen dat onze regeringen en instellingen verplicht worden om over de toekomst te reflecteren, te rapporteren en te debatteren. Op die wijze moeten zij zich voorbereiden op ernstige potentiële crisissen die verder liggen dan de gebruikelijke politieke tijdshorizon. Dit zou dan ook het een onderdeel moeten zijn van ieder toekomstig regeringsakkoord of relanceplan met visie. Dit was het geval toen in 1959 het planbureau werd opgericht. Een *Instituut voor de Toekomst* is de vertaling naar een hedendaagse context van wat het Planbeau was in de context van 1959. Beiden zijn nodig om in een scharnier-staat welvaart te brengen.

Bovendien is de oprichting van een *Instituut voor de Toekomst* meer dan economisch verantwoord omdat het slechts een fractie uitmaakt van de kosten die we vandaag maken om de effecten van een al jaren aangekondigde pandemie te bestrijden. De kosten op wereldniveau werden midden mei 2020 al geschat op 8.000 miljard euro en dit is nog maar een begin. In België werd de hypothese van een pandemie al in 2018 aangekondigd door het Orgaan voor de Coördinatie en

Analyse van de Dreiging (OCAD) en wereldwijd door het WEF in 2016. Ook de Oxford Martin School waarschuwde hiervoor al in 2009.

## Pleidooi voor een wettelijk kader

“Om ons land te voorzien van wetgeving die onze instellingen dwingt na te denken over de toekomst, stellen we voor om een wet te stemmen die we de ‘Cassandra-wet’ noemen.” betogen de auteurs verder.

*Dit verwijst naar de Griekse mythologie. Cassandra was de dochter van koning Priamus van Troje en de zus van Paris. Ze stond bekend om haar uitzonderlijke schoonheid, waardoor de god Apollo verliefd op haar werd. Hij schonk haar de gave van de profetie, maar omdat ze weigerde in te gaan op zijn avances, koppelde hij een vloek aan haar gave, zodat haar voorspellingen door niemand werden geloofd.*

“Deze Cassandra-wet is niet alleen bedoeld om na te denken en zich voor te bereiden op de toekomst, maar vereist ook praktische instrumenten” preciseren beide wetenschappers verder:

1. De wet moet bepalen dat de regering samen met de raad van bestuur van het *Instituut voor de Toekomst (IvT)* tweemaal per jaar een strategisch debat moet organiseren om de onzekerheden te bespreken die op de langere termijn het beleid in deze VOCAT-wereld kunnen beïnvloeden. Onze regeringen en constitutionele instellingen dragen immers de verantwoordelijkheid hiervoor.
2. Daarnaast dient het IvT minstens eenmaal per jaar een groot toekomstdebat rond een belangrijk thema te organiseren, samen met de regering, het parlement en het maatschappelijk middenveld.
3. Tenslotte moet deze wet ook het principe bevatten dat, als de regering de toekomstrapporten van het IvT niet ernstig neemt door ze te negeren, het IvT onmiddellijk de debatten publiek kan voeren. Uit ervaring weten we dat dit meestal maar één keer gebeurt.

De keuze van de operationele werking van een IvT is sterk afhankelijk van de politieke cultuur en beleidsstructuur van het land. Uit onze ervaring blijkt dat een instelling van openbaar nut, onder de eerste minister of de minister-president, met aan het hoofd de meest competente mensen op vlak van toekomstverkenning de beste aanpak

is. Deze kleine kern kan worden aangevuld met domeinexperten in functie van de toekomstige uitdagingen op langere termijn. Essentieel is dat het agenda van de toekomstige uitdagingen zo onafhankelijk mogelijk door het IvT wordt bepaald. Een consensusmodel leidt vaak tot politieke stagnatie, zelfs bij het bespreken van de toekomstige uitdagingen. Men wenst immers zijn politiek gelijk niet te ruilen voor toekomstig inzicht.

De auteurs besluiten dat in een wereld die ingrijpend is veranderd, die veel sneller evolueert en die de VOCAT-omgeving waarin we nu leven heeft voortgebracht, de huidige methoden van econometrische prognoses op basis van statistiek en modellen achterhaald of ongeschikt zijn zonder een aanvullende methodologie van wetenschappelijk toekomstdenken, die een Instituut voor de Toekomst kan aanbrengen.

De omvang van de crisissen en de uitdagingen van vandaag overstijgt regeringen die niet voorbereid zijn. Het volstaat de analyses van sommige instellingen te lezen om te begrijpen hoe kortzichtig ze zijn, hoever men achterloopt op de feiten en hoe weinig proactief men is geworden. Zoals in de beste landen op het vlak van toekomstdenken, moet het toekomstdebat zorgvuldig voorbereid worden door een instelling die bekwaam is op het gebied van toekomstverkenning of *foresight*. Zulk debat kan voor België of Vlaanderen de motor van verandering en aanpassing worden, die nodig is om onze welvaart te verdedigen en te bestendigen. Met het oprichten van een comité, een werkgroep of een toevoeging aan bestaande instellingen zal het niet meer lukken. Deze pragmatische tijden zijn voorbij. Wie zijn denken niet aanpast aan een veranderende omgeving heeft fundamenteel niets van strategie begrepen.

*“Laten we de door Apollo aan Cassandra opgelegde vloek omkeren en onszelf het essentiële instrument geven dat het lot van onze samenleving minder afhankelijk zal maken van de wil van de goden.”* Geven de auteurs als slot mee. □

*Deze bijdrage werd opgenomen met de toestemming van de auteurs en is gebaseerd op een opinie van Derrick Gosselin en Bruno Tindemans die eerder al werd gepubliceerd in Knack van 03 juni 2020.*

## Over de auteurs

### Derrick Gosselin

Prof dr ir Derrick Gosselin studeerde ingenieurswetenschappen en economie aan de UGent en studeerde daarna aan de universiteit van Oxford en INSEAD. Hij behaalde de graad van Auditeur in de Hoge Studies Defensie en Veiligheid aan het KHID en ligt aan de basis van de ‘*Strategic Foresight Analysis*’ die Defensie al enkele jaren hanteert.

In 2013 richtte hij het *Instituut voor Toekomstverkenning Onderzoek* op aan de UGent, waar hij hoogleraar is. Hij bekleedt diverse functies, waaronder voorzitter van het SCK-CEN, ondervoorzitter van het *Von Karman Institute* en bestuurder van het KHID.

Hij is eveneens verbonden aan de Universiteit van Oxford, waar hij sinds 2006 *associate fellow* is van Green Templeton College en van de Oxford Martin School.

### Bruno Tindemans

Doctor of business Administration, DBA, Business Administration and Management, Cranfield School of Management, Bedford UK;

Medestichter en tot 2012 decaan van de Flanders Business School, Antwerpen;

Gastdocent Said Business School, Oxford;

Senior Research Fellow en medestichter van het *Centre for Foresight Research*, UGent;

Directeur Generaal bij Syntra Vlaanderen.

*Bron: Wikipedia*

Bewerking: Jan De Vos